

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

O Papel do *Coaching* no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: perceções de  
*Coaches* e *Coachees*

CARINA RIBEIRO HENRIQUES

OUTUBRO - 2018

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

O PAPEL DO *COACHING* NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL:  
PERCEÇÕES DE *COACHES* E *COACHEES*

CARINA RIBEIRO HENRIQUES

**ORIENTAÇÃO:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

OUTUBRO - 2018

## **Resumo**

O conceito de *coaching* tem vindo a ganhar relevância em contexto organizacional como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, carecem ainda estudos académicos sobre o tema e a sua eficácia. O presente estudo visa explorar o papel dos processos de *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos através das percepções dos seus intervenientes: *coaches* e *coachees*. Dado o carácter exploratório do estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, suportada em entrevistas semiestruturadas a *coaches* e *coachees*.

Os resultados desta pesquisa permitem-nos concluir que foram vários os benefícios do *coaching* percecionados, quer ao nível profissional quer pessoal. Designadamente, os entrevistados consideram que o *coaching* permite melhorar o enfoque nos objetivos, o juízo crítico, a autorreflexão, o desempenho profissional e os relacionamentos interpessoais.

**Palavras-chave:** *Coaching*, Desenvolvimento Pessoal e Profissional

### **Abstract**

The concept of coaching has been growing over the years and has been considered as a tool, regarding to development. However, there is still a need for academic studies about the subject and its effectiveness. This study tries to explore the coaching's paper in the personal and professional development through the perceptions of its stakeholders: coaches and coachees.

Given the exploratory nature of this study, a qualitative methodology was used supported in some semi-structured interviews with the participation of some coaches and coachees.

The results of this investigation, allow us to conclude that effectively the coaching Processes have benefits either in personal development or in professional of the individuals, like focus on goals, better interpersonal relationships, critical judgment, self-reflection and better professional performance.

**Keywords:** Coaching, Personal and Professional Development

## **Agradecimentos**

Quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram para a concretização de mais uma etapa, a realização desta dissertação.

Aos meus pais por me terem dado a oportunidade de ter chegado até aqui, por todo o apoio e carinho demonstrado, bem como a confiança em mim.

Aos meus amigos, irmã e namorado pela compreensão e suporte nos momentos mais difíceis.

Um obrigada muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Pilar Conde, por todo esforço, dedicação e disponibilidade demonstrados.

Por fim, agradeço o contributo da Escola Europeia de *coaching* e da *Expertise coaching International Training*, por todos os contactos fornecidos, possibilitando assim a realização do estudo qualitativo.

**OBRIGADA!**

## Índice

I - Introdução .....	1
II - Revisão de Literatura.....	3
<b>1. O Conceito de <i>Coaching</i></b> .....	3
1.1 O Processo de <i>Coaching</i> .....	4
1.2 Intervenientes no Processo de <i>Coaching</i> .....	5
1.3 Princípios do <i>Coaching</i> .....	7
1.4 Benefícios do <i>Coaching</i> .....	8
<b>2. Distinguir <i>Coaching</i> de outras práticas de desenvolvimento profissional</b> .....	9
2.1 <i>Coaching</i> vs. <i>Mentoring</i> .....	9
2.2 <i>Coaching</i> vs. Formação .....	10
2.3 <i>Coaching</i> vs. Consultoria.....	10
2.4 <i>Coaching</i> vs. Psicoterapia.....	10
2.5 <i>Coaching</i> vs. Aconselhamento .....	11
<b>3. Tipos de <i>Coaching</i></b> .....	11
3.1 <i>Coaching</i> Executivo .....	13
<b>4. Modelos de <i>Coaching</i></b> .....	14
4.1. Modelo G.R.O.W .....	14
4.2. Modelo C.R.A. ....	16
4.3. Modelo C.L.E.A.R.....	16
4.4 Modelo da Técnica 3-D .....	17

4.5 Modelo Espiral .....	17
4.6 Modelo Co-Ativo.....	18
III - Pesquisa Empírica .....	19
<b>1. Metodologia</b> .....	19
1.1 Amostra .....	20
<b>2. Discussão dos Resultados</b> .....	20
2.2 Resultados.....	20
IV – Conclusões .....	28
Bibliografia.....	30
Anexo I- Guiões de Entrevistas .....	35
Anexo II - Resultados .....	39

## Índice de Tabelas

<b>Tabela I</b> - Benefícios do <i>Coaching</i> .....	8
<b>Tabela II</b> - Tipologia de <i>Coaching</i> segundo Dolan (2012) .....	11
<b>Tabela III</b> - Tipologia de <i>Coaching</i> segundo Nyman e Thach (2013) .....	12
<b>Tabela IV</b> - Tipologia de <i>Coaching</i> segundo Ensminger <i>et al.</i> (2015) .....	13
<b>Tabela V</b> - Caracterização dos entrevistados .....	40
<b>Tabela VI</b> - Etapas de uma sessão de <i>Coaching</i> .....	43
<b>Tabela VII</b> - Periodicidade das sessões .....	44
<b>Tabela VIII</b> - Limitações do <i>Coaching</i> .....	45
<b>Tabela IX</b> - Mais valia para executivos e líderes .....	46



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Etapas de um Processo de <i>Coaching</i> .....	5
<b>Figura 2</b> - Modelo G.R.O.W.....	15
<b>Figura 3</b> - Etapas do Modelo C.L.E.A.R .....	17
<b>Figura 4</b> - Etapas do Modelo Espiral.....	18

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1</b> – Conceito de <i>Coaching</i> .....	21
<b>Gráfico 2</b> - Benefícios pessoais e profissionais .....	23
<b>Gráfico 3</b> - Competências adquiridas .....	24
<b>Gráfico 4</b> - Capacidades/Competências desenvolvidas .....	25
<b>Gráfico 5</b> - Relação <i>Coach-Coachee</i> .....	26
<b>Gráfico 6</b> - Género dos entrevistados .....	41
<b>Gráfico 7</b> - Idade dos entrevistados .....	41
<b>Gráfico 8</b> - Habilitações dos entrevistados .....	41
<b>Gráfico 9</b> - Iniciativa da experiência .....	42
<b>Gráfico 10</b> - Suficiência das sessões.....	42
<b>Gráfico 11</b> - Pontos fortes e limitações.....	42
<b>Gráfico 12</b> - Duração das sessões .....	44
<b>Gráfico 13</b> - Fatores para o sucesso .....	45

## **I - Introdução**

Para sobreviverem no atual contexto global, altamente competitivo, as organizações devem procurar constantemente ajustar-se e para isso precisam de desenvolver continuamente as competências dos seus recursos humanos. O *coaching* representa nesse contexto uma importante ferramenta para ajudar os trabalhadores a explorar e realizar o seu potencial pessoal e profissional (Joo, 2005), permitindo não só desenvolver novas competências como solidificar as previamente adquiridas (Kobayashi, 2017).

Em particular, é fundamental que as chefias detenham as competências requeridas para satisfazer as necessidades e desafios da atualidade. O *coaching* surge então para exponenciar o grau de desenvolvimento da liderança e do trabalho de equipa dos gerentes e colaboradores (Bilas e Adeeb, 2017). Alguns autores vêem-no mesmo como uma forma de liderança, direcionada para desenvolver potencial e melhorar capacidades dos funcionários (Bilas e Adeeb, 2017) incentivando-os a compreender os mecanismos que lhes permitem atingir as suas metas. O *coaching* tem vindo a ganhar relevo nas últimas décadas, sendo considerado por Underhill (2005, citado por Barato e Rodríguez-Moneo, 2016) como um dos cinco melhores métodos de desenvolvimento de liderança.

O *coaching* tem sido amplamente utilizado quer a nível individual quer a nível empresarial por indivíduos que pretendem alcançar determinados resultados a nível pessoal ou profissional, como o referem Catalão e Penim (2013, p.4):

“Sendo este, quanto a nós, o mais poderoso processo de desenvolvimento pessoal e profissional da atualidade, e estando o Mundo a viver uma época especialmente exigente e competitiva a nível global, justifica-se a movimentação e entusiasmo existentes em torno da dinâmica do *coaching*”

Em Portugal já existe um organismo que regula a atividade profissional de *coaching* e o seu desenvolvimento, designada de APCOACHING - Associação Portuguesa de *coaching* (Santiago, 2011).

Contudo, e apesar da elevada importância do *coaching* em contexto organizacional, na medida em que permite melhorar diferentes dimensões do comportamento organizacional (*e.g.* desempenho dos colaboradores, trabalho em equipa, organização, flexibilidade, relacionamentos interpessoais, liderança e satisfação no trabalho) como referem Williams e Offley (2005, citados por Grover e Furnham, 2016), existe ainda uma enorme carência de estudos académicos que se debrucem sobre os processos de *coaching* (Passmore, 2010) o que constitui um desafio para o desenvolvimento do presente trabalho. Isto porque, embora o conceito tenha surgido em meados dos anos 70, a pesquisa sobre *coaching* é bastante limitada (Pousa e Mathieu, 2015).

O objetivo da presente dissertação é entender se os intervenientes no processo de *Coaching* consideram que este influencia o desenvolvimento pessoal e profissional. Tendo em conta a já referida lacuna de estudos empíricos sobre o tema, optou-se por um estudo exploratório, com recurso a uma metodologia do tipo qualitativa, suportada em entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se a técnica de amostragem designada por *snowball* em que partindo da rede de contactos da investigadora se alargou a outros sujeitos recrutados pelos primeiros entrevistados. O único critério de exclusão era nunca terem participado num processo de *coaching*.

O presente trabalho divide-se em quatro partes, sendo a primeira a presente introdução. A segunda parte consiste na revisão da literatura, na qual se define o conceito de *coaching*, distinguindo-o de outras práticas de desenvolvimento profissional, e se apresentam diferentes tipos e modelos de *coaching*. Na terceira parte dedicada à pesquisa empírica, descreve-se a metodologia utilizada e apresenta-se a discussão dos resultados obtidos. Finalmente a quarta parte apresenta as conclusões finais, isto é, o sumário, contribuições da pesquisa, bem como as limitações do presente estudo e ainda sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

## II - Revisão de Literatura

### 1. O Conceito de *Coaching*

O conceito de *coaching* entendido como uma forma de orientação, pode ser aplicado tanto na educação como em contexto empresarial, o que explica a falta de consenso na literatura sobre a sua definição (Ives, 2008). Hicks e McCracken (2011) consideram o *coaching* como um processo colaborativo com o objetivo de ajudar as pessoas a alterarem as suas percepções e padrões comportamentais, de tal maneira que aumentam a sua eficácia, capacidade de adaptação e aceitação de mudanças, e novos desafios invés de obstáculos. Diz respeito a um conjunto de comportamentos orientados para o desenvolvimento, em que os *coaches* fornecem um *feedback* construtivo, concomitantemente com informações e orientações aos colaboradores, com o intuito de ajudá-los a reconhecerem oportunidades que permitem melhorá-los a nível pessoal, bem como aumentar a sua contribuição para a organização (Heslin *et al.*, 2006).

Para os colaboradores de uma organização, o *coaching* funciona como um espelho para a autointrospecção. É um meio de desenvolvimento pessoal com impacto sustentável na medida em que, juntamente com outras opções de desenvolvimento como por exemplo o *e-learning* e centros de desenvolvimento, pode causar mudanças a longo prazo (Kobayashi, 2017). Uma sessão de *coaching* define-se, habitualmente, um diálogo entre o *coachee* e o *coach*, em que este último procura ajudar o primeiro a encontrar soluções para o seu crescimento (Darekar *et al.*, 2016). O *coaching* permite a ligação entre o desempenho atual e o desempenho esperado, sendo um meio para desenvolver novas ideias e planos de ação (Hicks e McCracken, 2011). Stamp e Thoren (2013) afirmam que o processo de *coaching* compreende diversas reuniões consideradas confidenciais.

Segundo Catalão e Penim (2013:3), o *coaching* “operacionaliza-se através da relação humana e esta estabelece-se, gere-se e aprofunda-se através da comunicação interpessoal”. Os mesmos autores estabelecem três características essenciais na relação, designadamente: congruência e a genuinidade; olhar positivo e aceitação do outro e, entendimento empático, isto é, demonstrar entendimento em relação ao outro.

## 1.1 O Processo de *Coaching*

O processo de *coaching* é considerado por Grant (2016) como um processo complexo, cognitivo, emocional e comportamental, que envolve o uso de estratégias que permitem desenvolver as potencialidades do *coachee*, e maximizar o seu desempenho no alcance dos seus objetivos (Barato e Rodríguez-Moneo, 2016).

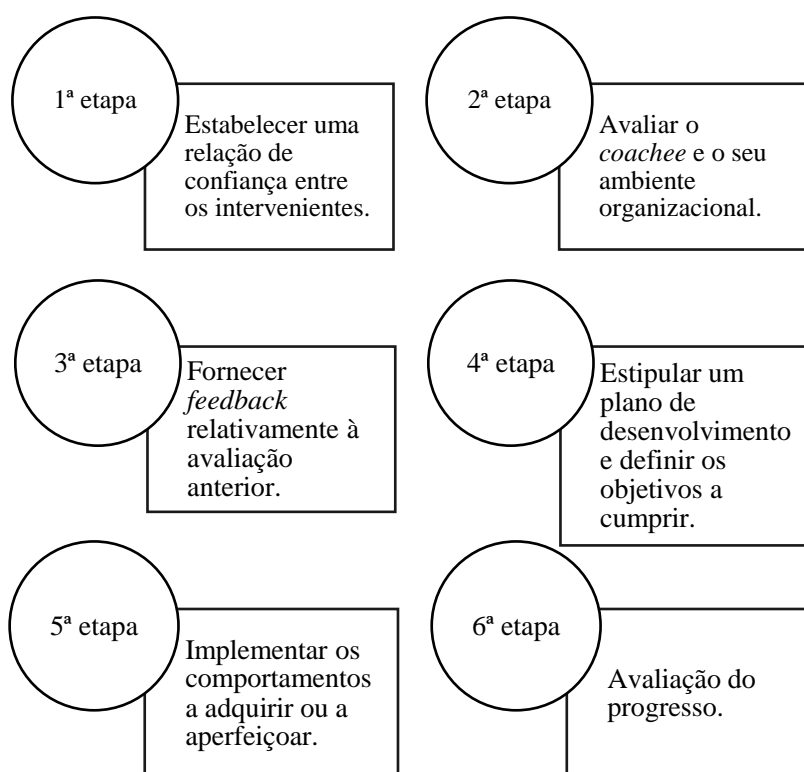
Este é um processo que inclui crenças, atitudes e competências (Hagen, 2012), e é eficiente quando utiliza todos os recursos e perspectivas disponíveis à medida que obtém resultados ao menor custo (Jarosz, 2016). A mesma autora refere que este processo apresenta um objetivo, é direcionado para o mesmo, centra-se no cliente e é orientado para o futuro.

O objetivo do processo de *coaching* pode ser externo ou interno. O mesmo é externo quando conduz a mudanças externas, isto é, novos comportamentos e novas competências. Considera-se interno quando se foca no desenvolvimento pessoal do *coachee* e no autoconhecimento (Correia *et al.*, 2016). Segundo (Gegner, 1997), poderão existir obstáculos aquando mudança de comportamentos, como o tempo e o meio-ambiente.

No *coaching*, o relacionamento entre os seus dois intervenientes – *coach* e *coachee* - é considerado como um fator-chave para o alcance de resultados positivos (Baron e Morin, 2009; Grant, 2014; Lai e McDowall, 2016; Passmore e Fillery-Travis, 2011). Esse relacionamento deve estar centrado nos objetivos do *coachee*, sendo que as características de um bom relacionamento são: empatia, respeito, confiança e apoio (Grant, 2014). A confiança constrói-se desde o início do relacionamento e torna todo o processo transparente (Wang, 2013). Quando a mesma não se desenvolve entre os dois intervenientes, o processo de *coaching* pode parar nesse momento e os objetivos do *coachee* não serão atingidos (Augustijnen *et al.*, 2011). A liberdade de expressão e o desafio são outros elementos-chave apontados por Mosteo *et al.* (2016), bem como o compromisso (Gan e Chong, 2015). Uma relação de qualidade, é meio caminho para o processo de transformação e crescimento (Mosteo *et al.*, 2016).

Um processo de *coaching* eficaz, pressupõe várias etapas (Kokesch e Anderson, 2001; Smither e Reilly, 2001) como se pode observar na Figura 1.

**Figura 1** - Etapas de um Processo de *Coaching*



Fonte: Adaptado de Henriques *et al.* (2017)

## 1.2 Intervenientes no Processo de *Coaching*

Como referido anteriormente, num processo de *coaching* existem dois intervenientes, aquele que orienta e aplica o programa, designado por “*coach*” e o alvo de intervenção ou beneficiário, “*coachee*”. Embora Barosa-Pereira (2007) sugira ainda um terceiro interveniente no processo de *coaching* - a organização, considerou-se que esta não seria relevante para o presente estudo.

### 1.2.1 Coach

A palavra “*coach*” teve origem na palavra francesa “*coach*”, que significa carruagem. O *coaching*, no passado, era usado para descrever a viagem numa carruagem (Stemberger, 2008 citado por Cajnko *et al.*, 2014). Assim sendo, o *coach* é considerado como um veículo que leva um indivíduo ou grupo de um ponto de partida aos objetivos definidos (Stemberger, 2008 citado por Cajnko *et al.*, 2014).

O *coach* é “a melhor ferramenta do *coaching*” (Catalão e Penim, 2013: 3 ). O seu papel é ajudar o *coachee* a alcançar metas, enfrentar problemas, aprender novas competências e desenvolver outras (Bilas e Adeeb, 2017). O *coach* auxilia os *coachees* no processo de introspeção, apoiando-os a tornarem-se auto conscientes, quer em sessões de autorreflexão, quer em sessões de consultoria e *feedback* (Kobayashi, 2017). Demostram compaixão e interesse no *coachee* e nos seus problemas. Também se apresentam como sendo genuínos e íntegros (Hicks e McCracken, 2011). Narayanasamy e Penney (2014) sugerem que o *coach* deve seguir as seguintes qualidades: ser inspirador e motivador; capaz de oferecer conforto e *feedback*; capaz de enfatizar a aprendizagem e o desenvolvimento ao longo do relacionamento; e, promover a realização e o cumprimento. Outras das qualidades de um *coach* são: curiosidade, otimismo, honestidade, confiabilidade, paciência, flexibilidade, criatividade, confiança e profissionalismo (Allison e Harbour, 2009 citado por Wang, 2013).

O *coach*, com a ajuda das suas competências de *coaching*, avalia as competências necessárias para o desenvolvimento do *coachee*, por forma a poderem trabalhar em conjunto no planeamento das necessidades de formação. Estes planos são, por sua vez, transmitidos através do *feedback*. Quando os *coachees* estão recetivos a receber *feedback* dos seus *coaches*, é possível descobrir quais os seus pontos fracos a nível profissional (Darekar *et al.*, 2016).

Um bom *coach* pode incentivar a auto descoberta pessoal, ajudar na procura e criação de aspirações, a ultrapassar desafios, incentivar a expandir os horizontes e, auxiliar na procura de soluções e estratégias (Stamp e Thoren, 2013). Para ser um *coach* de sucesso, as atitudes e os comportamentos necessários são os mesmos que promovem a liderança,



pelo que se pode afirmar que os processos de *coaching* e de liderança são semelhantes (Hicks e McCracken, 2011). Como referem Catalão e Penim (2013: 3): “A ferramenta não pode definir o *Coach*: é o *Coach* que define a ferramenta.”

### 1.2.2 Coachee

O *coachee* é considerado o alvo do processo de *coaching*. É o indivíduo que, por iniciativa própria ou por solicitação da organização em que está inserido, ambiciona desenvolver-se através de um processo de autoconhecimento e de reflexão (Barosa-Pereira, 2007). Passmore (2010) afirma que os *coachees* procuram comportamentos específicos e atributos pessoais num *coach*.

O *coachee* ideal é aquele que já se encontra motivado e com objetivos definidos, mas que precisa de alguém para o ajudar a atingi-los (Tofade, 2010). O mesmo autor refere que é importante que o *coachee* esteja consciente de que os processos de *coaching* nem sempre são fáceis, pelo que o seu compromisso deve ser total. De acordo com Ratiu e Babanv (2015), as três características que o *coachee* deve apresentar são disponibilidade para a mudança, abertura para com o *coach* e estar disposto a procurar novas soluções. Segundo Lopez (2017), o *coachee* deve ter um pensamento reflexivo e praticar novos comportamentos. Se o *coachee* não for honesto consigo próprio e não estiver suficientemente preparado para o processo que irá decorrer, as mudanças por ele esperadas poderão não ocorrer (Joo, 2005; Kets, 2004).

## **1.3 Princípios do *Coaching***

Segundo Noble (2012) o *coaching* pressupõe diversos princípios: escutar, observar, questionar, apoiar, construir um relacionamento, análise construtiva, *feedback*, confiança e empatia. A escuta e o *feedback*, são princípios do *coaching* igualmente sugeridos por Linder-Pelz (2014).

A escuta ativa é um conceito trabalhado na área da comunicação que consiste em ouvir atentamente o outro (Gregory e Wiles, 2018), mostrando algum interesse e sem interromper (Jahromi *et al.*, 2016). Jahromi *et al.* (2016) consideram existir cinco dimensões da escuta ativa: evitar interromper, manter o interesse, adiar a avaliação,

organizar as informações e mostrar interesse. Em conformidade com Catalão e Penim (2013), existe uma regra designada de 80-20 que deverá ser adotada aquando da escuta ativa. Esta regra significa que durante a sessão de *coaching*, 80% do tempo do tempo para falar será utilizado pelo *coachee* e apenas 20% pelo *coach*.

O *feedback* é uma competência que podemos fornecer aos outros ou podemos receber (Stone e David-Lang, 2017). Os mesmos autores afirmam que quando damos *feedback* devemos ser explícitos, e, quando recebemos devemos entender o seu significado. Fornecer um *feedback* significativo através do *coaching*, impulsiona a liderança nas organizações (Darekar *et al.*, 2016). Este está aliado à motivação (Stein *et al.*, 2013) e é fundamental no processo de *coaching*, pois não só influencia o desempenho do *coachee* como o seu talento (Darekar *et al.*, 2016). Como podemos confirmar na Figura 1 (página 5), o *feedback* é usado na etapa número 3 do processo de *coaching*.

#### 1.4 Benefícios do *Coaching*

São vários os autores que têm apontado múltiplos benefícios do *coaching*. Na tabela I encontram-se listados alguns dos benefícios referidos por McCarroll (2017).

**Tabela I - Benefícios do *Coaching***

<b>Benefícios do <i>Coaching</i></b>	<b>Descrição</b>
<b>Maior clareza</b>	O <i>coaching</i> é um processo de mudança de onde estamos para onde queremos estar.
<b>Maior confiança</b>	O aumento da confiança surge quando encontramos os nossos pontos fortes e reconhecemos os pontos fracos.
<b>Responsabilidade</b>	Qual o nosso grau de preocupação e que influência queremos ter.
<b>Nova perspetiva</b>	Nova visão sobre nós mesmos.
<b>Melhores relacionamentos</b>	Diversos estilos de comunicação e capacidade para gerar conflitos.
<b>Energia concentrada</b>	Melhor definição das prioridades e responsabilidades, tanto a nível pessoal como profissional.
<b>Sentimento de apoio</b>	Ajuda-nos a ver como somos e como os outros nos veem.

Fonte: Adaptado de McCarroll (2017)

Brody (2017) acrescenta que ‘treinar’ os colaboradores também aumenta a produtividade, a tomada de risco, a cultura, trabalho em equipa e principalmente o *engagement*. Outros benefícios sugeridos por Passmore (2010) são carisma, inspiração, aumento da resiliência e redução do stress. A aprendizagem também é um benefício que retiramos do *coaching* (Lee, 2017).

Em suma, o *coaching* traz diversas mudanças positivas. Para além de desenvolver as pessoas, ajuda-as a conectarem-se com as suas funções, a partilhar aprendizagens e experiências, apoia a auto motivação, o diálogo e o trabalho em equipa (Kobayashi, 2017). Também “conduz ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional e organizacional” (Catalão e Penim, 2013:5).

## **2. Distinguir *Coaching* de outras práticas de desenvolvimento profissional**

Por ser uma prática recente, o *coaching* é por vezes confundido com outras práticas de desenvolvimento profissional idênticas, como o *Mentoring*, Formação, Consultoria, Psicoterapia e Aconselhamento (Barosa-Pereira, 2007).

### *2.1 Coaching vs. Mentoring*

É necessário distinguir os conceitos de *mentoring* e *coaching*. O *mentoring* descreve uma relação entre uma pessoa mais experiente (mentor) e uma pessoa mais jovem e menos experiente (mentorado), em que a finalidade é a de ajudar e proporcionar ao mais jovem um apoio psicológico e recursos sociais para alcançar os seus objetivos de carreira (Ragins e Kram, 2008). Segundo Williams (2015), o papel do *coach* difere muito do papel do mentor. A prática de *mentoring* permite ao mentorado adquirir competências valorizadas pela cultura da organização em que está inserido. Por sua vez, o *coaching* surge quando o colaborador pretende intervir noutras áreas distintas da sua organização (Barosa-Pereira, 2007).

Um mentor tem experiência na área da pessoa orientada, enquanto que o *coach* não precisa necessariamente a ter. Um mentor é aquele que dá conselhos relativamente à

carreira e progresso; partilha a sua experiência e recomenda tarefas de desenvolvimento profissional. Por outro lado, o *coach* ajuda o cliente a ter uma visão diferentes dos desafios e a escolher a solução mais indicada para cada um deles (Gregory e Wiles, 2018). Os mesmos autores afirmam que a abordagem de *mentoring* é um recurso poderoso para os colaboradores que ambicionam progredir na sua carreira, na medida em que desenvolve e fortalece as suas potencialidades.

## 2.2 *Coaching* vs. Formação

Estes dois conceitos têm sido confundidos pelo facto de muitas pessoas associarem o conceito de “*coach*” a treinador. Ambos se mostram dedicados a ajudar o cliente a cumprir os seus objetivos. Contudo, um *coach* não é um formador (Catalão e Penim, 2013).

## 2.3 *Coaching* vs. Consultoria

Quando há a necessidade de mudança numa organização, é essencial recorrer à Consultoria, pois as pessoas externas à mesma apresentam uma visão diferente e imparcial. A função destas pessoas será indicar possíveis soluções para a mudança. Caso a mudança seja apenas necessária num único indivíduo, entra-se na área do *coaching* (Barosa-Pereira, 2007).

## 2.4 *Coaching* vs. Psicoterapia

A Psicoterapia é uma abordagem que em tempos foi vista exclusivamente para o tratamento de patologias do foro mental. Porém, hoje em dia também se destina ao desenvolvimento pessoal. O *coaching* foca-se preferencialmente na dimensão profissional (Barosa-Pereira, 2007), embora existam certos tipos de *coaching* orientados para a vida pessoal e/ou familiar (Dolan, 2012). Ambas as intervenções seguem um processo muito semelhante, no que respeita às interações interpessoais (Lai e McDowall, 2016).

## 2.5 *Coaching* vs. Aconselhamento

O Aconselhamento é uma prática que tem como objetivo aconselhar o seu destinatário, que na maior parte das vezes, recorre à mesma no sentido de alterar as suas funções atuais. O conselheiro indicará então possíveis caminhos a seguir, ao longo da carreira do destinatário. O *coaching* nestas situações intervém para potenciar as capacidades e competências do indivíduo, nas funções que habitualmente exerce (Barosa-Pereira, 2007).

## 3. Tipos de *Coaching*

De acordo com a perspetiva de diversos autores, existem diversos tipos de *coaching*. As distinções entre as diversas tipologias variam consoante o tipo de serviço solicitado, com quem o solicita, com o profissional que o oferece e ainda com o tipo de intervenção a colocar em prática (Barosa-Pereira, 2007). Lai e McDowall (2016) sugerem que cada método deve ser adaptado consoante o *coachee*, situação em que este se encontra e contexto organizacional.

Na tabela seguinte apresentam-se os principais tipos de *coaching* de acordo com Dolan (2012).

**Tabela II** - Tipologia de *Coaching* segundo Dolan (2012)

<b>Tipos de <i>Coaching</i></b>	<b>Características</b>
<b><i>Coaching</i> de negócios</b>	Focado no desenvolvimento da organização.
<b><i>Coaching</i> executivo</b>	Trata-se de uma relação ‘one-to-one’ entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> , consoante os objetivos intrapessoais deste último na organização em que se insere.
<b><i>Coaching</i> de vida</b>	Orientado para o futuro. Auxilia o <i>coachee</i> a estabelecer e alcançar as suas metas pessoais.
<b><i>Coaching</i> familiar</b>	Baseia-se na criação de fortes laços familiares e explora maneiras de cada elemento da família lidar com os seus problemas de forma positiva.
<b><i>Coaching</i> de casais</b>	Consiste em ajudar o casal a progredir na sua relação e a conquistar a qualidade de vida que desejam.

Fonte: Adaptado de Dolan (2012)

Nyman e Thach (2013) consideram uma outra tipologia de *coaching*, tal como se pode ver na tabela seguinte.

**Tabela III** - Tipologia de *Coaching* segundo Nyman e Thach (2013)

<b>Tipos de <i>Coaching</i></b>	<b>Características</b>
<b><i>Coaching</i> de desempenho</b>	Fornecer orientação profissional e dura um mínimo de 3 a 6 meses, envolvendo 1 a 2 reuniões por mês. É o tipo de ‘treino’ que muitas organizações incorporam no seu programa de desenvolvimento de liderança. O <i>coach</i> trabalha com o líder e juntos criam um plano de desenvolvimento personalizado.
<b><i>Coaching</i> holístico</b>	Nesta abordagem o papel do <i>coach</i> é ouvir, refletir e fornecer <i>insights</i> que ajudem o <i>coachee</i> a realizar os seus objetivos, de acordo com a sua visão. Fundamenta-se nos princípios de equilíbrio e em todos os aspetos da vida de uma pessoa. Estas sessões normalmente duram um mínimo de 3 meses.
<b><i>Coaching</i> de conteúdo</b>	Neste tipo, o <i>coach</i> tem experiência e sucesso histórico numa área em concreto, semelhante à do <i>coachee</i> .
<b>Gerente como <i>coach</i></b>	Apresenta várias distinções comparativamente aos outros tipos de <i>coaching</i> . Existe um relacionamento subordinado e uma revisão do desempenho do <i>coachee</i> .

Fonte: Adaptado de Nyman e Thach (2013)

Narayanasamy e Penney (2014), por sua vez, sugerem outra tipologia assente em três tipos de *coaching*, nomeadamente:

- i. *Coaching individual*: os indivíduos são apoiados de acordo com os seus objetivos;
- ii. *Coaching em grupo*: o *coach* trabalha com várias pessoas com objetivos idênticos. As sessões duram de 2 a 4 horas semanais;
- iii. *Coaching de sistemas*: o objetivo deste tipo é ir além do plano definido, para motivar e construir a moral.

Ensminger *et al.* (2015) estabelecem cinco tipos de *coaching*, relacionados especificamente com a gestão de projetos (Tabela IV).

**Tabela IV** - Tipologia de *Coaching* segundo Ensminger *et al.* (2015)

<b>Tipos de <i>Coaching</i></b>	<b>Características</b>
<b><i>Coaching</i> de conhecimento</b>	O objetivo é fornecer ao <i>coachee</i> , as competências e conhecimentos necessários a uma área específica.
<b><i>Coaching</i> de competências</b>	Permite ao <i>coachee</i> adotar novas formas de agir, com o fim de aumentar os seus resultados.
<b><i>Coaching</i> pessoal</b>	Tem o intuito de auxiliar o <i>coachee</i> nos seus desafios pessoais, particularmente, sentimentos, atitudes, percepções e autoeficácia.
<b><i>Coaching</i> de resultados</b>	Concentra-se em ajudar o <i>coachee</i> a atingir metas específicas.
<b><i>Coaching</i> de desenvolvimento</b>	Foca-se na carreira do <i>coachee</i> , na aquisição de mais responsabilidades e tarefas.

Fonte: Adaptado de Ensminger *et al.* (2015)

Tendo em conta que o objeto de estudo da dissertação é o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o *coaching* executivo irá ser descrito de forma mais detalhada.

### 3.1 *Coaching* Executivo

O *Coaching* Executivo é muitas vezes confundido com o *Coaching* de Negócios ou com o *Coaching* de Liderança. O *Coaching* de Negócios aplica-se a qualquer indivíduo que pretende melhorar o seu desempenho dentro de uma organização enquanto o *Coaching* Executivo é mais específico, na medida em que o *coachee* é normalmente um executivo ou alguém que integra a gestão de uma organização (Grover e Furnham, 2016). O *Coaching* de Liderança, por sua vez, difere no que diz respeito aos objetivos e resultados, ou seja, fazer com que o *coachee* se torne um líder eficaz (Grover e Furnham, 2016).

O *Coaching* Executivo surgiu em meados da década de 1990 como uma abordagem voltada para a mudança de comportamento de gestores médios e superiores (Feldman e Lankau, 2005). É um método de desenvolvimento organizacional que consiste em interações individuais e tem como objetivo provocar uma mudança no comportamento dos *coachees* (Pliopas, 2017). Também é descrito por Smither (2011) como um

relacionamento de ajuda individual, que tem a capacidade de fornecer aos *coachees* as ferramentas e conhecimentos que estes necessitam para atingir a eficácia.

Esta abordagem destina-se aos executivos que pretendem desenvolver uma mudança positiva no seu desenvolvimento pessoal e nas suas capacidades de liderança (Grant, 2012). Para além de ser usado para melhorar o desempenho, também permite aperfeiçoar ou desenvolver comportamentos organizacionais, com o propósito de aumentar a carreira (Smither, 2011). Nesta tipologia, existem três intervenientes: o indivíduo que recebe *coaching* (*coachee*), a pessoa externa à organização que dá *coaching* (*coach*) e, aqueles que representam a organização (Pliopas, 2017; Athanasopoulou e Dopson, 2018). Assim, o *Coaching* Executivo pretende, por um lado, alcançar os objetivos do cliente e, por outro, desenvolver formas de aprendizagem tendo em vista a sustentabilidade organizacional (Bennett, 2010).

#### **4. Modelos de *Coaching***

O *coaching* além de apresentar diversos tipos também ele possui diferentes modelos. O uso de um modelo específico depende de uma variedade de fatores, como por exemplo, a perspetiva teórica e conceptual do *coach*, o compromisso do *coachee* relativamente à mudança e, as características dos objetivos a atingir (Grant, 2011). De acordo com Barosa-Pereira (2007), esses modelos suportam as mesmas estratégias: identificar e dar utilidade às qualidades e potencialidades do *coachee*; direcionar-se para uma ação mais prática; decidir as transformações necessárias para o caminho do progresso; e, definir onde o *coachee* poderá adquirir apoio, quer emocional, financeiro ou físico. Para Ensminger *et al.* (2015), estes modelos apresentam elementos-chave: construção de relacionamentos, definição de problemas, estabelecimento de metas, resolução de problemas, transformação e, por último, resultados. Os modelos existentes que irão ser explicados são o GROW, C.R.A., C.L.E.A.R., Técnica 3-D, Espiral e Co-Ativo.

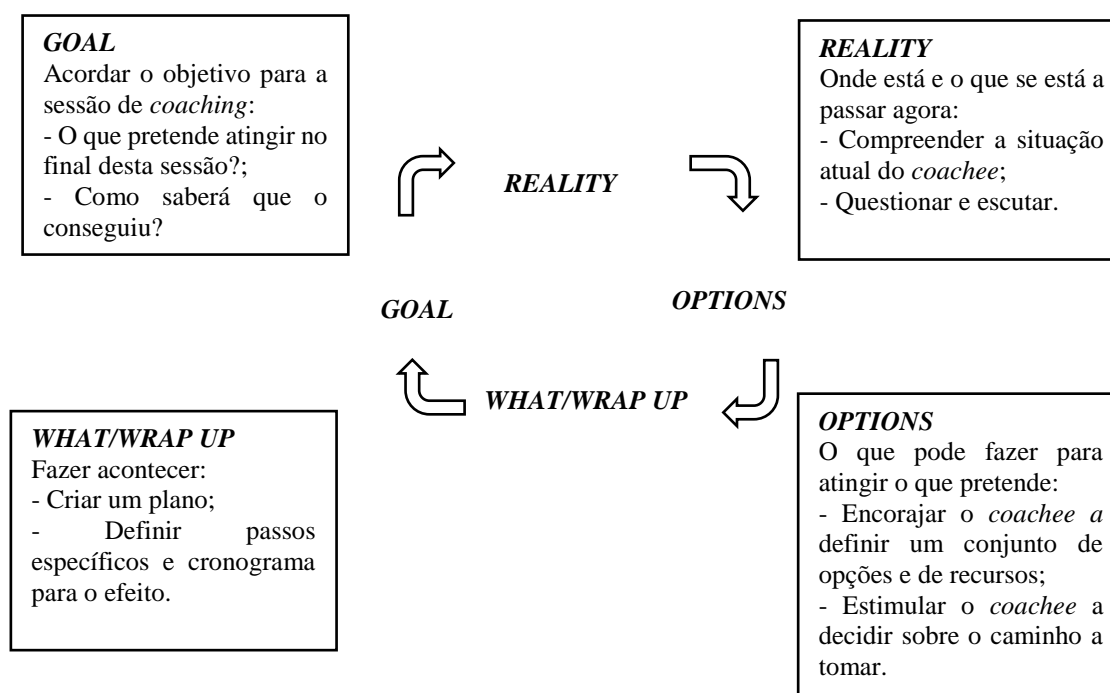
##### **4.1. Modelo G.R.O.W**

Um dos modelos mais utilizados nas sessões de *coaching* na maioria dos países é o modelo G.R.O.W. (*Goal, Reality, Options* e *Will*), por ser um modelo que facilita a



interação e o desenvolvimento (Hakaraia e Iqbal, 2017), sendo apropriado ao pessoal experiente (Narayanasamy e Penney, 2014). Desenvolvido no Reino Unido por John Whitmore no seu livro *Coaching for Performance* (1996) consiste numa técnica que permite simultaneamente resolver problemas e estabelecer objetivos (Dolan, 2012:26). É um modelo que, segundo Smith (2017), se concentra no comportamento, no desenvolvimento de competências e na eliminação de bloqueios que surgem na prática de negócios. Os vários passos deste modelo conforme Catalão e Penim (2013:124) encontram-se descritos na Figura 2.

**Figura 2 - Modelo G.R.O.W**



Fonte: Catalão e Penim (2013, p. 124)

As sessões de *coaching* que se apoiam neste modelo, começam com a definição do(s) objetivo(s) do *coachee*. De seguida, o *coach* tenta perceber qual é a realidade e posição atual do *coachee*, de modo a redefinir os seus objetivos. Após esta fase, serão discutidas as opções em jogo e posteriormente as etapas específicas para o seu alcance (Barosa-Pereira, 2007).

#### 4.2. Modelo C.R.A.

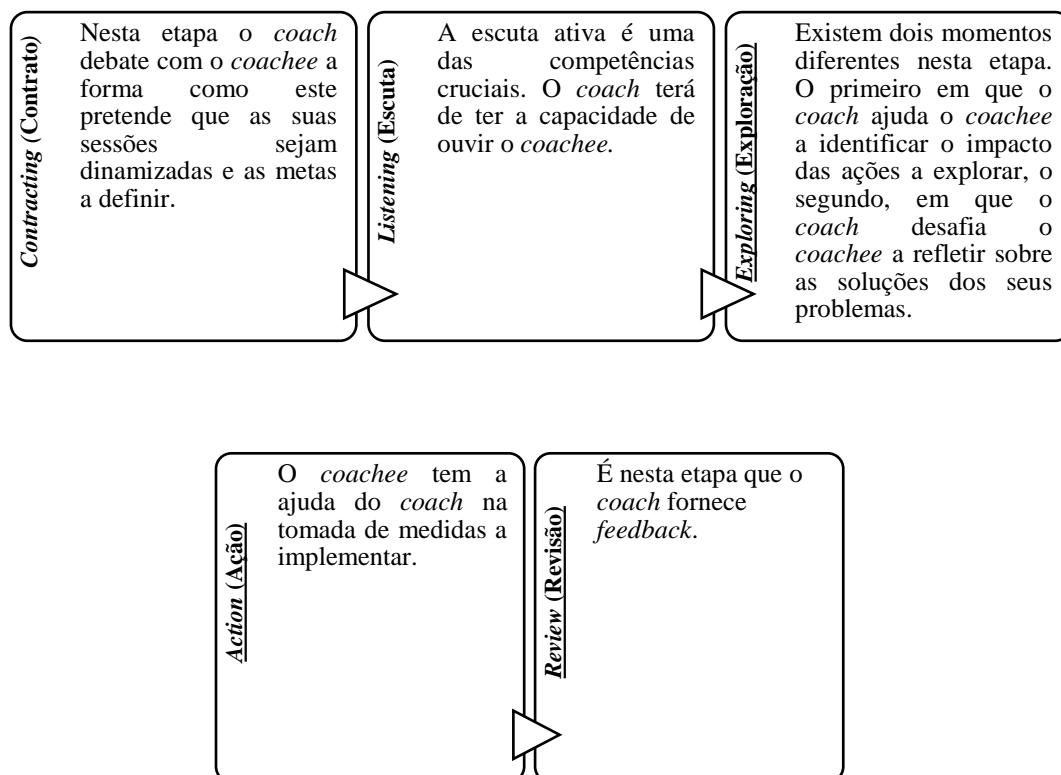
O modelo C.R.A. apresenta três momentos que possuem uma sequência lógica.

- Consciencialização – momento em que se identificam e clarificam a missão, propósito de vida do *coachee*, crenças e os seus valores, potencial e recursos que o mesmo detém e objetivos;
- Responsabilização – momento crítico visto que se foca no compromisso do *coachee* relativamente ao processo de mudança;
- Ação – sem o momento da ação, o resultado será zero. “Uma ação com consciência e responsabilização é promotora do crescimento individual e da consolidação do indivíduo em novos patamares de realização pessoal e profissional.” (Catalão e Penim, 2013:128).

#### 4.3. Modelo C.L.E.A.R

Desenvolvido por Peter Hawkins, este modelo expõe uma dinâmica diferente dos anteriores, foca-se no contrato e na revisão. Constitui-se como um acrónimo de *Contracting, Listening, Exploring, Action and Review* (Catalão e Penim, 2013). As cinco etapas do modelo encontram-se descritas na Figura 3.

**Figura 3 - Etapas do Modelo C.L.E.A.R**



Fonte: Adaptado de Catalão e Penim (2013)

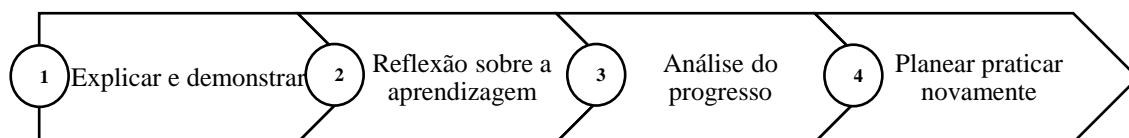
#### 4.4 Modelo da Técnica 3-D

Este modelo desenvolvido por Hudson (1997) surgiu para compreender e resolver problemas, que podem ser divididos pelo *coach* em três elementos: a situação, as pessoas e os fatores envolvidos (Narayanasamy e Penney, 2014). De acordo com as autoras, o modelo passa por identificar o problema e as questões interligadas ao mesmo, reconhecer problemas relacionados com o próprio *coachee*, selecionar o problema prioritário entre todos os apresentados, e por fim, as opções possíveis.

#### 4.5 Modelo Espiral

Esta abordagem é adequada para os colaboradores inexperientes e é composto por quatro etapas (Narayanasamy e Penney, 2014):

**Figura 4** - Etapas do Modelo Espiral



Fonte: Adaptado de Narayanasamy e Penney (2014)

#### 4.6 Modelo Co-Ativo

O modelo Co-Ativo é direcionado para atingir o sucesso quer no trabalho quer na vida pessoal, e pode ser aplicado em qualquer negócio, carreira ou aspecto da vida do *coachee* (Tofade, 2010). Conforme o autor, o *coach* perante o *coachee* deverá: (1) desenvolver uma relação; (2) ouvir e comunicar de forma eficaz; (3) manter o(s) objetivo(s) claro(s); (4) fazer perguntas ricas e poderosas; (5) construir a sua autoconsciência e autoestima; (6) explorar a sua vida; (7) reconhecer esforços e realizações pessoais; (8) identificar limitações; (9) torná-lo responsável; (10) examinar a sua aprendizagem; e (11) incentivá-lo a comemorar as suas realizações.

### III - Pesquisa Empírica

#### 1. Metodologia

A carência de estudos sobre o impacto do *coaching* a nível individual e organizacional (Nanduri, 2018) motivou o desenvolvimento do presente estudo. Tendo em conta a natureza exploratória do estudo, recorreu-se a uma metodologia do tipo qualitativa. Na análise qualitativa, os dados recolhidos não são padronizados pelo que é necessária a sua organização em categorias. Este tipo de pesquisa permite compreender melhor fenómenos complexos, tal como os efeitos sustentados do *coaching* (Nanduri, 2018).

Esta metodologia foi suportada em entrevistas semiestruturadas e utilizou-se a técnica de amostragem *snowball*. Esta técnica é orientada para atingir membros desconhecidos de populações mais inacessíveis. Os primeiros entrevistados fornecem contactos da sua rede, que partilhem as características do grupo-alvo, alargando assim a amostra (Fehr *et al.*, 2018).

De acordo com Correia *et al.* (2016), dada a natureza do processo de *coaching*, é essencial conhecer tanto a perspetiva do *coachee* como a do *coach*, dado que deste dependem os resultados positivos do *coaching* (Henriques *et al.*, 2017). Assim sendo, no presente estudo, foram entrevistados *coaches* e *coachees* por forma a incluir ambas as perspetivas.

As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2018 e envolveram catorze pessoas, nomeadamente, seis *coaches* e oito *coachees*. As mesmas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, sob garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. A maioria dos contactos foi fornecida pela Escola Europeia de *Coaching* e pela *Expertise Coaching International Training*.

Após serem gravadas, as entrevistas foram transcritas para formato *Word* e feita análise de conteúdo com recurso ao programa *MAXQDA 2018* com o intuito de tratar e simplificar os dados recolhidos. Para concluir a análise do material obtido, de forma a tornar-se mais subjetivo, recorreu-se a um codificador independente. Algumas divergências de codificação foram discutidas entre os dois codificadores e posteriormente resolvidas.

## 1.1 Amostra

A maioria dos entrevistados pertence ao sexo feminino (64%). A idade dos mesmos foi estabelecida por escalões (0-30; 31-60; 61-90) sendo o maior entre os 31 e 60 anos (67%). A média das idades situa-se nos 45 anos e o mínimo e máximo são 28 e 68 anos, respetivamente. Tal como é possível visualizar no Gráfico 8 (anexo II), a maior parte dos participantes apresentam habilitações escolares elevadas: cerca de 72% apresentam licenciatura e 14% mestrado.

## 2. Discussão dos Resultados

### 2.2 Resultados

Como já mencionado anteriormente, o objetivo da presente dissertação é entender se os intervenientes no processo de *coaching* consideram que este influencia o desenvolvimento pessoal e profissional. Procurou-se antes de mais, saber o que entendiam os entrevistados por *coaching* e quais as etapas que identificam nesse processo, bem como a duração e periodicidade das sessões. Posteriormente procurou-se saber quais os benefícios do *coaching*, quer ao nível pessoal quer profissional e identificar os fatores que contribuem para o seu sucesso. De igual modo, procurou-se identificar as limitações do *Coaching*. Finalmente procurou-se avaliar a satisfação dos inquiridos com o *coaching*.

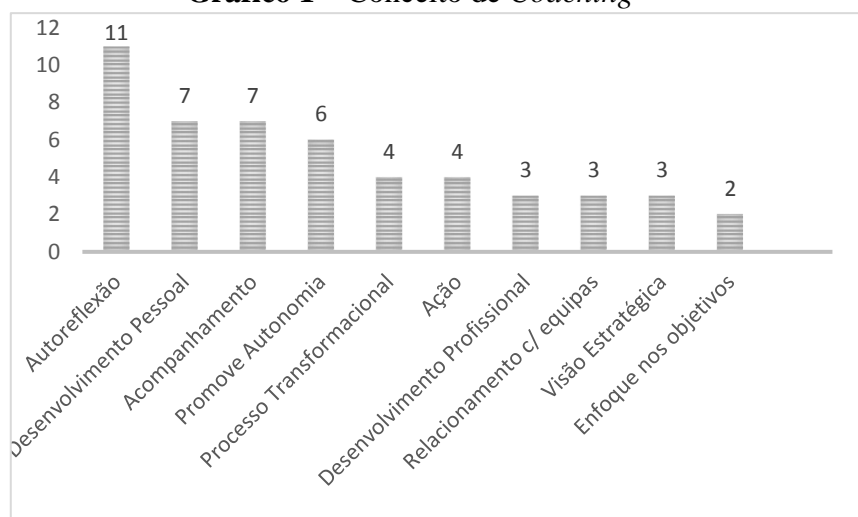
#### 2.2.1 Definição de *Coaching*

Não foi possível encontrar uma definição consensual o que reforça a noção de Ives (2008) quando refere que a definição de *coaching* ainda gera controvérsia. No entanto, o *coaching* é maioritariamente associado à autorreflexão (*e.g.* “aquela possibilidade de ter uma reflexão profunda sobre a sua forma de atuar”; “momento de reflexão”), desenvolvimento pessoal (*e.g.* “processo de desenvolvimento pessoal”; “conjunto de ferramentas que usamos para desenvolvimento pessoal”), acompanhamento (*e.g.* “acompanhamento de alguém do ponto A ao ponto B para o qual sente a necessidade de um acompanhamento externo”; “tempo investido com alguém”) e autonomia (*e.g.* “percorrer o caminho até ao objetivo por si próprio”; “de futuro eu resolva sozinho”). Os *coachees* referem ainda que o *coaching* está virado para a ação (*e.g.* “estamos muito

direcionados para uma ação específica”) e que lhes permitiu obter uma visão estratégica (e.g. “como é que nos vemos no futuro”).

Por vezes os entrevistados confundiram o conceito de *coaching* com os seus benefícios e por isso quando questionados sobre o conceito disseram que lhes permitiu ter melhores relacionamentos com as suas equipas (e.g. “geração de relacionamento com as equipas e com as hierarquias”). O desenvolvimento profissional também foi mencionado pelos *coaches* como parte do conceito de *coaching* (e.g. “metodologia que eu pudesse trabalhar no âmbito executivo”).

**Gráfico 1 – Conceito de *Coaching***



Fonte: Própria

### 2.2.2 Etapas do Processo de *Coaching*

As etapas de um processo de *coaching* divergem consoante o *coach*. Porém, passam por compreender se o *coachee* “precisa de uma sessão de *coaching* ou de um programa de *coaching*”, “o seu objetivo”, “perceber onde é que a pessoa está”, ou seja, a sua “situação atual”; “explorar as opções”; e “estabelecer uma estratégia ou um plano de ação”. Outras etapas foram consideradas: o diagnóstico (e.g. “definição de um objetivo”), intervenção (e.g. “montagem de um plano de ação”) e, integração (e.g. “acompanhamento do plano

de ação”). Os *coaches* referem que nem sempre se seguem etapas pré-definidas, mas que “depende muito daquilo que o *coachee* quiser e para onde o *coachee* quiser ir”. Assim as etapas são definidas consoante os avanços das sessões de *coaching*.

Ao compararmos as etapas com o que a literatura nos diz, nomeadamente os autores (Kokesch e Anderson, 2001; Smither e Reilly, 2001) apenas duas das seis etapas foram referenciadas pelos *coaches*: a segunda (avaliar o *coachee* e o seu ambiente organizacional) e a quarta (estipular um plano de desenvolvimento e definir os objetivos a cumprir).

No que respeita à duração das sessões de *coaching*, na opinião dos *coaches* as sessões podem durar entre uma hora a uma hora e meia prolongando-se por vezes até às duas horas (Gráfico 9, Anexo II). Uma vez mais não parece haver uma duração pré-definida dado que “cada pessoa, individualmente é uma pessoa distinta”. Os *coachees* corroboram o que foi dito pelos *coaches* relativamente à duração das sessões, tendo acrescentado que por vezes podiam ter sessões de um dia inteiro quando associadas a cursos específicos.

Ao analisarmos a Tabela 7 (Anexo II), verificamos que os processos de *coaching* podem apresentar uma periodicidade semanal, quinzenal ou mensal. Isto é, no início do processo opta-se por uma periodicidade mais curta e mais tarde passa-se para uma periodicidade eventualmente mais longa. É de acrescentar que os *coachees* que iniciaram o processo de *coaching* por iniciativa da empresa, afirmaram ter uma periodicidade mensal, o que nos leva a concluir que o processo de *coaching* aplicado nas empresas é mais espaçado.

Metade dos *coachees* entrevistados considerou que tinha tido sessões suficientes e a outra metade considerou-as como insuficientes (e.g. “sinto que ainda tenho algum trabalho a fazer, depende muito do que é que se pretende e do processo”; “acho que era importante que passados x meses do *coaching*, passado um ano, que houvesse uma reavaliação da situação e isso não foi feito”).

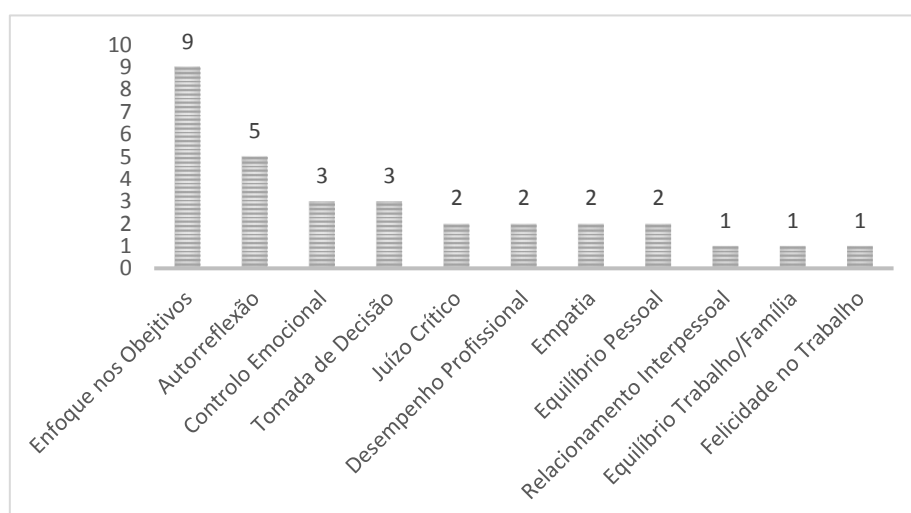
O Gráfico 6 (Anexo II) mostra-nos que metade dos *coachees* entrevistados iniciaram o processo de *coaching* por iniciativa própria e os restantes quatro fizeram-no por iniciativa da empresa.



### 2.2.3 Benefícios pessoais e profissionais

Os participantes no decurso do processo de *coaching*, retiraram benefícios relacionados sobretudo com o enfoque nos objetivos (*e.g.* “ajudou-me bastante a pensar no que é que eu quero e como é que chego lá”; “vamos sempre nos focando “no que é que eu quero”, o que é que eu quero alcançar”), autorreflexão (*e.g.* “reflexão individual”; “porque é que eu fui parar a esta área”), controlo emocional (*e.g.* “manter mais a calma em certas situações”) e, benefícios relacionados com a tomada de decisão (*e.g.* “tomar as minhas decisões, levar as minhas decisões avante”). Ao analisar o Gráfico 2, averigua-se que o *coaching* também permitiu obter outros benefícios como um melhor desempenho profissional e o saber conciliar o trabalho com a família.

**Gráfico 2 - Benefícios pessoais e profissionais**



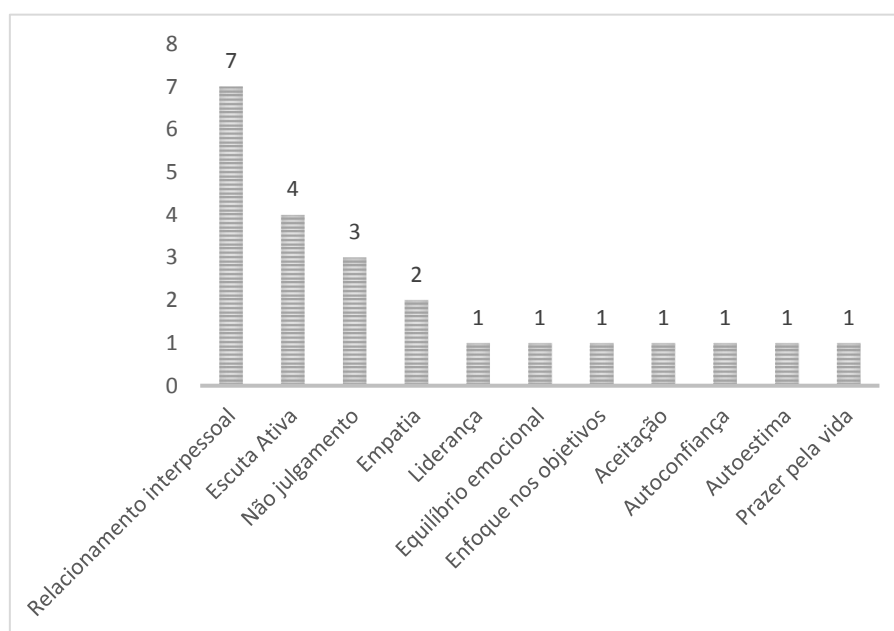
Fonte: Própria

No que concerne aos executivos e líderes das organizações, sem dúvida de que o processo de *coaching* é uma mais-valia para os mesmos, visto que “trabalha as competências pessoais do indivíduo e também as competências da capacidade de liderar”, permite uma maior reflexão, olhar “com perspetivas diferentes para as várias situações”, e, funciona

como “um olho exterior”, ou seja, “a pessoa que quer alcançar qualquer que seja o objetivo, tem obstáculos interiores e não consegue ver”, é neste aspeto que esta ferramenta ajuda. Para estas pessoas em específico, o *coaching* também é capaz de “ajudar a refazer e preparar recursos”.

O Gráfico 3 mostra-nos as competências que os *coaches* consideram ter adquirido. Destacam-se o relacionamento interpessoal (*e.g.* “conexão com o outro”; “melhorei as relações familiares”; “facilidade que temos em estar em grupo”); a escuta ativa, que quer dizer, “capacidade de ouvir o outro sem julgar”; o não julgamento e a empatia (*e.g.* “olhar mais generoso em relação às pessoas”). A liderança, autoconfiança e aceitação, foram outras competências também citadas.

**Gráfico 3 - Competências adquiridas**

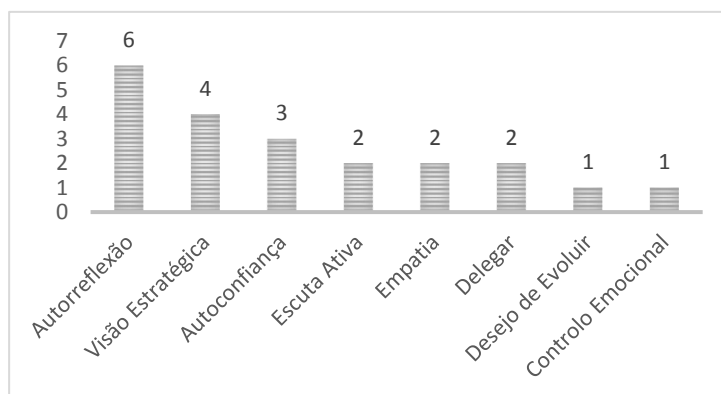


Fonte: Própria

Para além das capacidades adquiridas os *coachees* referiram ainda que conseguiram desenvolver algumas das suas capacidades e competências existentes (Gráfico 4). De destacar: a autorreflexão (*e.g.* “separar um bocado o que está aqui uma grande confusão”; “autoavaliação”) e a visão estratégica (*e.g.* “capacidade de visão helicóptero”; “alargar

um bocadinho a minha visão, a curto médio e até longo prazo”) como as capacidades mais desenvolvidas. Seguidamente surge a autoconfiança (*e.g.* “confiança nas minhas capacidades”), a escuta ativa (*e.g.* “ouvir mais”), a empatia, a capacidade de delegar mais, o desejo de evoluir e a capacidade de controlar as emoções.

**Gráfico 4 - Capacidades/Competências desenvolvidas**



Fonte: Própria

Todos os *coachees* afirmaram estarem mais conscientes dos seus pontos fortes bem como das suas próprias limitações (*e.g.* “com o *coaching* nós conseguimos pegar nos pontos fracos e transformá-los numa oportunidade”; “acho que ajudou bastante”) o que mostra o benefício do *coaching* para o autoconhecimento.

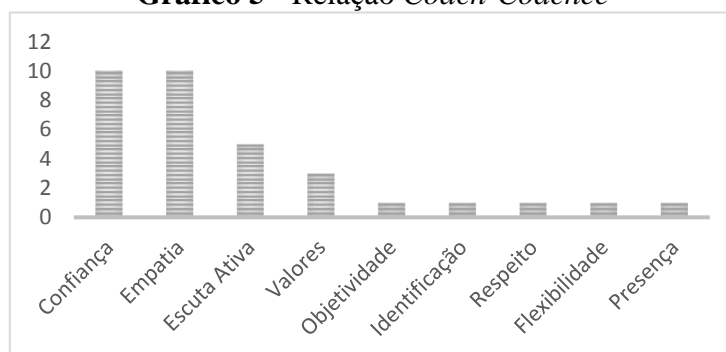
#### 2.2.4 Fatores que contribuem para o sucesso do *Coaching*

Os participantes afirmaram que a confiança é o fator que mais contribui para o sucesso das sessões de *coaching* (*e.g.* “confiança entre o *coach* e o cliente”; “o *coachee* ganhar a confiança tal de um *coach*, que o permita ser absolutamente aberto àquilo que é um processo de *coaching*”). Para além deste fator, muitos outros foram citados (Gráfico 13, Anexo II), tais como a capacidade de não julgar (*e.g.* “a capacidade que a gente *coach* tem que desenvolver do não julgamento”); o profissionalismo do *coach*; e o equilíbrio emocional (*e.g.* “fazer um equilíbrio entre o que você está dizendo e o que realmente sente”).

A confiança surge novamente como um dos elementos que mais contribuem para uma boa relação entre o *coach* e o *coachee* (*e.g.* “haver confiança entre as duas partes”) a par

da escuta ativa (*e.g.* “o *coach* tem de aprender a escutar o cliente, ouvir o cliente”; “tem que haver muita escuta”). Para os *coaches*, os valores, a flexibilidade e a presença também apresentam um impacto na construção do relacionamento (*e.g.* “coerência de valores”; “até onde eu posso ser flexível e até onde não pode haver flexibilidade”; “o *coach* obrigatoriamente tem de estar absolutamente presente”). Por outro lado, para os *coachees*, uma boa relação tem de ter em atenção fatores como a objetividade, identificação, empatia e respeito (*e.g.* “a capacidade de ir lá ao fundo e fazer perguntas certas ao *coachee*”; “convém que o *coachee* se identifique minimamente com a pessoa que está a acompanhá-lo”; “uma relação em que se cria uma empatia”; “respeito”). Esta análise vem reforçar a importância dos fatores mencionados por Grant (2014) relativamente ao relacionamento dos intervenientes do processo de *coaching*.

**Gráfico 5 - Relação Coach-Coachee**



Fonte: Própria

### 2.2.5 Limitações

O *coaching* não é a panaceia para todos os males e como tal também apresenta limitações. Algumas dessas limitações são apresentadas pelos *coaches*, nomeadamente: a falta de preparação (*e.g.* “quando a pessoa ou organização não está pronta para fazer um processo de *coaching*”; “desvantajoso só se o cliente não estiver pronto para fazer trabalho interior”), a falta de motivação (*e.g.* “será sempre improdutivo ou inútil se a pessoa não está motivada para fazer”) e a não obtenção de resultados (*e.g.* “que o processo de *coaching* possa não ter qualquer resultado, sem dúvida”). De igual modo também os *coachees* referem algumas limitações do *coaching*. Na perspetiva dos *coachees*, o

*coaching* poderá não ajudar quando não há a definição de objetivos (*e.g.* “o *coachee* tem de estar ciente do que é que quer”), há falta de autorreflexão (*e.g.* “só considero que é desvantajoso para quem não tem a capacidade de se querer autoavaliar), nas situações em que há certos bloqueios e as sessões não podem avançar, quando cria dúvidas na pessoas e não há resultados e obviamente nas situações em que só o *coaching* não permite resolver todos os problemas (*e.g.* “nalgumas situações o *coaching* sozinho pode não ajudar”).

#### 2.2.6 Satisfação com o Processo de *Coaching*

No que diz respeito ao grau de satisfação com o *coaching*, numa escala de 1 a 10, seis dos *coachees* entrevistados apresentaram uma satisfação de 10 e dois de 8. Estes resultados evidenciam que o processo de *coaching* tem correspondido às expetativas dos *coachees*. Os que responderam abaixo de 10 justificaram do seguinte modo as suas respostas: “só o *coaching* não me satisfaz em termos do que eu aspiro e em termos de pessoa”; “para mim um *coach* só focado nos resultados também não, não sinto que é o caminho”; “ainda falta alcançar...é um processo contínuo”. Podemos concluir que uma menor satisfação com o processo pode resultar, por um lado, de os efeitos do *coaching* nem sempre serem imediatos e, por outro lado, se esperar por vezes mais do *coaching* do que aquilo que ele permite alcançar.

Todos os participantes afirmaram que aconselhariam o *coaching* a um amigo, “até aos inimigos”. Não obstante, surgiram duas respostas pertinentes: “Não daria a qualquer pessoa, não me parece a mim que seja um processo para dar. Todas as pessoas têm um momento certo para dar um processo de *coaching*”; “Uma pessoa que não esteja para aí virada, acho que é um gasto de tempo e vamos gerar frustração”.

#### IV – Conclusões

Apesar de o *coaching* ter surgido nos anos 70 (Fournies, 1978) o seu papel para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos tem sido pouco estudado. O presente estudo apresenta um modesto contributo para o presente estado da arte sobre o tema ao identificar as percepções que *coaches* e *coachees* têm do papel do *coaching* nesse desenvolvimento pessoal e profissional. O facto de se ter entrevistado *coaches* e *coachees* permitiu ter acesso às perspetivas dos dois principais intervenientes no processo de *coaching*.

O *coaching* é um processo transformacional muito suportado na relação entre o *coach* e o *coachee*, em que este último estabelece objetivos e metas para os alcançar (Barato e Rodríguez-Moneo, 2016). Tal como sugerido pela revisão de literatura (e.g. Grant, 2014), os intervenientes no processo de *coaching* que entrevistámos, consideram a confiança, a empatia e o respeito como os fatores mais relevantes para uma boa relação entre o *coach* e o *coachee*. De igual modo os entrevistados apontaram como relevantes para o sucesso do processo de *coaching* alguns dos fatores já referidos na literatura: disponibilidade do *coach* (e.g., Ratiu e Babanv, 2015) e objetivos bem definidos (Stemberger, 2008 cit. in Cajnko, *et al.* 2014). Os entrevistados salientam ainda a importância da escuta ativa por parte do *coach* e da congruência de valores entre *coach* e *coachee*.

No presente estudo foi possível identificar vários dos benefícios do *coaching* referidos na literatura, quer ao nível pessoal quer profissional, havendo um grau de satisfação elevado com o processo. Os entrevistados consideraram que o *coaching* contribui para a aquisição de novas competências (e.g., escuta ativa, não julgar o outro) e melhoria de outras (e.g., competências de liderança, de relacionamento interpessoal). Outros dos benefícios referidos ao nível pessoal foram: maior capacidade de autorreflexão, maior foco, maior controlo emocional, melhor juízo crítico e maior confiança na tomada de decisão. Ao nível profissional foram ainda referidos como benefícios uma maior capacidade de delegar, um melhor desempenho e/ou produtividade, uma maior visão estratégica. Um maior equilíbrio entre a vida pessoal/profissional foi apresentado como outra vantagem decorrente do *coaching*.

Não obstante os benefícios apontados ao *coaching*, foi ainda possível identificar algumas limitações, decorrentes da falta de preparação ou motivação do *coachee* para o processo de *coaching*, tal como sucede com outros processos de desenvolvimento pessoal e profissional (e.g. psicoterapia ou formação). De igual modo não se pode esperar que o *coaching* sozinho possa resolver todos os problemas pessoais e organizacionais de cada *coachee* e por isso é muito importante definir bem os objetivos do *coaching*.

Cada vez mais utilizado no ambiente organizacional, o *coaching* é considerado uma mais-valia para os executivos e líderes das organizações, na medida em que desenvolve as suas competências e expande novos horizontes, criando deste modo vantagem competitiva para as empresas. Este estudo serviu para evidenciar a importância do *coaching* nas organizações. É um processo que tem vindo a ser cada vez mais aplicado nas empresas para aumentar o seu crescimento e desenvolvimento, e obter mais resultados.

Sugere-se que estudos futuros procurem alargar a dimensão da amostra. Seria ainda interessante desenvolver um estudo longitudinal que permitisse comparar as competências de *coachees* antes e depois de efetuarem *coaching*, de forma a medir quais as competências que adquiridas/desenvolvidas com este processo, usando se possível um grupo de controlo não submetido ao processo. Esse estudo deveria permitir avaliar os efeitos do *coaching* não apenas no curto prazo, mas também num horizonte temporal mais vasto, dado que o *coaching* nem sempre ter efeitos imediatos.

*“Coaching is unlocking people’s potential to maximize their own performance”*

(John Whitmore)

## Bibliografia

- Augustijnen, M.-T., Schnitzer, G., Van Esbroeck, R., 2011. A model of executive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review* 6, 150–164.
- Barato, J.A.B., Rodríguez-Moneo, M., 2016. *La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching*. *Relatsh. Self-Regul. Coach. Process* 15, 141–151.
- Baron, L., Morin, L., 2009. The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly* 20, 85–106.
- Barosa-Pereira, A., 2007. *Coaching em Portugal: Teoria e Prática*. Edições Sílabo.
- Bennett, K., 2010. *Executive coaches' experience of developing their clients' self-coaching capacity*. Middlesex University.
- Bilas, Adeeb, 2017. Development of Leadership and Team Performance of an Organization's Employees Based on Effective Coaching. *Economica*. Vol 3 Iss 101 Pp 39-50.
- Brody, M., 2017. Courageous Coaching Isn't EASY, but It's Your Job: Managers often give one of four reasons for not coaching their direct reports. *Talent Development Magazine*. 70.
- Cajanko, P., Treven, S., Tominc, P., 2014. Managerial Coaching Model and the Impact of its Activities on Employee Satisfaction and Company Performance. *Management* 9, 285–305.
- Catalão, J.A., Penim, A.T., 2013. *Ferramentas de Coaching*, 7ª. ed. Lidel, Lisboa.
- Darekar, M., Sebastian, M., Kaur, R., 2016. The Art of Giving Feedback in Coaching: Significance and Perspective. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management* 7, 70.
- Dolan, S., 2012. *Coaching por Valores*. Book 7.
- Ensminger, D.C., Kallemeyn, L.M., Rempert, T., Wade, J., Polanin, M., 2015. Case study of an evaluation coaching model: Exploring the role of the evaluator. *Evaluation and Program Planning* 49, 124–136.
- Fehr, A.( 1, 2,3 ), Sølberg, J.( 1 ), Bruun, J.( 1 ), 2018. Validation of networks derived from snowball sampling of municipal science education actors. *International Journal of Research and Method in Education* 41, 38–52.



- Feldman, D., Lankau, M., 2005. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 31.
- Fournies, F., 1978. *Coaching for improved work performance*. New York : Van Nostrand Reinhold.
- Gan, G.C., Chong, C.W., 2015. Coaching relationship in executive coaching: A Malaysian study. *Journal of Management Development* 34, 476–493.
- Gegner, C., 1997. Coaching: theory and practice. *University of San Francisco*.
- Grant, A.M., 2016. Reflection, note-taking and coaching: If it ain't written, it ain't coaching! *International Coaching Psychology Review* 12, 49–58.
- Grant, A. m., 2014. Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice* 7, 18–38.
- Grant, A.M., 2012. An integrated model of goal-focused coaching : An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review* 7.
- Grant, A.M., 2011. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to tEaching coaching session structures. *International Coaching Psychology Review* 7, 118–126.
- Gregory, S.A., Wiles, M.P., 2018. Professional Development for All SEAs: Executive Coaching Accelerates Your Leadership. *Armed Forces Comptroller* 63, 58–61.
- Grover, S., Furnham, A., 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Plos One* 11, 1–41.
- Hagen, M.S., 2012. Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly* 24, 17–39.
- Hakaraia, L., Iqbal, A., 2017. What role does “Coaching and Mentoring” play in HRM? *Human Resource Management*. 21, 28–30.
- Henriques, P. l., Curado, C., Matos, P. v., 2017. The warmth seed: long-term fruits of coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 10, 66–81.

- Heslin, P.A., Vandewalle, D., Latham, G.P., 2006. Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching. *Personnel Psychology* 59, 871–902.
- Hicks, R., McCracken, J., 2011. Coaching as a Leadership Style. *Physician Executive* 37, 70–72.
- Ives, Y., 2008. What is “Coaching”? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 6, 100–113.
- Jahromi, V.K., Tabatabaee, S.S., Abdar, Z.E., Rajabi, M., 2016. Active listening: The key of successful communication in hospital managers. *Electronic Physician* 8, 2123–2128.
- Jaros, J., 2016. What is life coaching? An integrative review of the evidence-based literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 14, 34–56.
- Joo, B.-K., 2005. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review* 4, 642–488.
- Kets, M.F.R., 2004. *Coach or Couch Anybody* 42.
- Kobayashi, K., 2017. A Culture of People Development. *Human Capital* 21, 60–63.
- Kokesch, S., Anderson, M.Z., 2001. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 53, 205–228.
- Lai, Y.-L., McDowall, A., 2016. Coachee Satisfaction and Beyond : A Systematic Review of the Coaching Relationship. *Coaching Psychologi* Vol 5 Iss 1 Pp 47-56.
- Lee, J., 2017. “We can’t do it just to make them feel good!”: An exploration into the benefits of coaching in secondary schools. *International Coaching Psychology Review* 12, 110–124.
- Linder-Pelz, S., 2014. Steps towards the Benchmarking of Coaches’ Skills. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 12.
- Lopez, M.L., 2017. Do we need alliance factor definitions unique to coaching? Clients’ operational definitions of resEArch-based definitions. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 15, 42–64.
- McCarroll, J., 2017. Building leadership bench-strength through coaching: one-on-one coaching is having very measurable effects on both her work and her home life. *NZ Business* 16.

- Mosteo, L.P., Manuel Batista-Foguet, J., Serlavos, R., McKeever, J.D., 2016. Understanding Cognitive-Emotional Processing Through a Coaching Process: The Influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science* 52, 64–96.
- Nanduri, V., 2018. How is behavioural change sustained over time? Coachee perceptions of the effects of coaching one year later. *International Coaching Psychology Review* 13, 48–60.
- Narayanasamy, A., Penney, V., 2014. Coaching to promote professional development in nursing practice. *British Journal of Nursing* 23, 568–573.
- Noble, M., 2012. Transform Managers Into Coaches: Five Steps for Coaching Success. *TD Magazine*.
- Nyman, M., Thach, L., 2013. coaching as a new leadership development option. *Supervision* 74, 23–26.
- Passmore, J., 2010. A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review* 5, 48–62.
- Passmore, J., Fillery-Travis, A., 2011. A critical review of executive coaching resEArch: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 4, 70–88.
- Pliopas, A., 2017. Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *Brazilian Administration Review* 14, 1–23.
- Pousa, C., Mathieu, A., 2015. Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 8, 20–35.
- Ragins, B., Kram, K., 2008. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, California.
- Ratiu, L., Baban, A., 2015. Understanding the Development of Coaching in Changing Times. *Cognitie, Creier, Comportament* 19, 209–231.
- Santiago, A., 2011. *Coaching para a excelência pessoal e profissional*. Disponível em: [https://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet\\_economia/blogue\\_vipp\\_valorizacao\\_im\\_g\\_pessoal\\_profissional/icoachingi-para-a-excelencia-pessoal-e-profissional=f627837#gs.25botFs](https://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet_economia/blogue_vipp_valorizacao_im_g_pessoal_profissional/icoachingi-para-a-excelencia-pessoal-e-profissional=f627837#gs.25botFs). Acesso em: 25-01-2011.
- Shinde, S., Bachhav, A., 2017. The potential of managerial coaching for employee effectiveness: Abrief review. *Indian Journal of Positive Psychology* 8, 181–185.

- Smith, S., 2017. Using a blended style of coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 15, 65-65–77.
- Smither, J., Reilly, S., 2001. *Coaching in Organizations: A Social Psychological Perspective*. Manual London: State University of New York at Stony Brook.
- Smither, J.W., 2011. Can Psychotherapy ResEArch Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade. *Journal of Business and Psychology* 26, 135–145.
- Stamp, S.S., Thoren, J., 2013. What Is Coaching & How Does It Work in Veterinary Practice? *Veterinary Team Brief* 83–86.
- Stein, D.S., Wanstreet, C.E., Slagle, P., Trinko, L.A., Lutz, M., 2013. From ‘hello’ to higher-order thinking: The effect of coaching and feedback on online chats. *Internet and Higher Education* 16, 78–84.
- Stone, D., David-Lang, J., 2017. Stop Sabotaging Feedback. *Educational Leadership* 74, 47–50.
- Tofade, T., 2010. Coaching Younger Practitioners and Students Using Components of the Co-Active Coaching Model. *American Journal of Pharmaceutical Education* 74, 1–5.
- Wang, Q., 2013. Structure and characteristics of effective coaching practice. *Coaching Psychologist* 9, 7–17.
- Williams, E., 2015. From coaching to coaching: the National Express approach to people development. *Logistics and Transport Focus* 17, 34–37.

## **Anexo I- Guiões de Entrevistas**

### Guião de Entrevista - *Coach*

A presente entrevista constitui-se como parte integrante da dissertação de Mestrado de Ciências Empresariais e com a mesma pretende-se avaliar em que medida o *Coaching* pode influenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Agradeço a sua disponibilidade.

#### **Parte I**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Género:

M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Função que exerce: \_\_\_\_\_

#### **Parte II**

- 1) O que é para si o *Coaching*?
- 2) Quais são as etapas de uma sessão de *Coaching*?
- 3) Na sua opinião, quais são os fatores que contribuem para o sucesso de uma sessão de *Coaching*?
- 4) Qual a duração e periodicidade mínimas das sessões de *Coaching*?
- 5) O que considera mais importante numa relação entre o *coach* e o *coachee*?
- 6) Considera que o *Coaching* é uma mais-valia para os executivos/líderes de organizações? Porquê?
- 7) Considera que o *Coaching* pode ser desvantajoso? Em que situações?
- 8) Que competências adquiriu para ser *coach*?

9) Aconselharia o *Coaching* a um amigo?

### Guião de Entrevista – *Coachee*

A presente entrevista constitui-se como parte integrante da dissertação de Mestrado de Ciências Empresariais e com a mesma pretende-se avaliar em que medida o *Coaching* pode influenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Todos os entrevistados já passaram pela experiência de *coachee*.

Agradeço a sua disponibilidade.

### **Parte I**

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Género:

M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Função que exerce: \_\_\_\_\_

### **Parte II**

- 1) O que é para si o *Coaching*?
- 2) A sua experiência como *coachee* partiu de uma iniciativa sua ou da empresa onde trabalha(va)?
- 3) Qual a duração e periodicidade das sessões de *Coaching*? Considera que foi suficiente?
- 4) Considera que nalgumas situações o *Coaching* pode ser desvantajoso? Em que

situações?

- 5) Quais os benefícios que retira (ou) do *Coaching* a nível profissional? E a nível pessoal?
- 6) Quais as capacidades ou competências que considera que lhe permitiu desenvolver?
- 7) O que considera mais importante numa relação entre o *coach* e o *coachee*?
- 8) Está mais consciente dos seus pontos fortes e limitações?
- 9) De uma forma global, qual o seu grau de satisfação com o *Coaching* numa escala de 1 a 10?
- 10) O que faltou para ter um grau de satisfação máximo (= 10)?
- 11) Aconselharia o *Coaching* a um amigo?



## **Anexo II - Resultados**

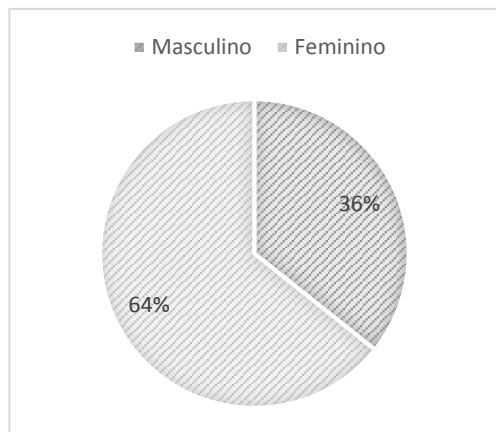
**Tabela V** - Caracterização dos entrevistados<sup>1</sup>

Entrevistados	Coach	Coachee	Gênero	Idade	Habilitações literárias	Função
<b>ECE1</b>		x	F	33	Mestrado	<i>Project Manager</i>
<b>ECE2</b>		x	F	43	Licenciatura	Diretora Financeira
<b>ECE3</b>			F	40	Licenciatura	<i>National Strategic Account Manager</i>
<b>ECE4</b>		x	M	32	Mestrado	Supervisor de vendas
<b>ECE5</b>		x	M	36	Licenciatura	<i>Business Controller</i>
<b>ECE6</b>		x	M	56	Licenciatura	Gestor
<b>ECE7</b>		x	F	38	Licenciatura	Gestora de Projetos
<b>ECE8</b>		x	F	35	Licenciatura	Contabilista
<b>EC1</b>	x		F	28	Licenciatura e Pós- Graduação	Consultora Educacional
<b>EC2</b>	x		F	68	Doutoramento	Psicóloga
<b>EC3</b>	x		M	48	Licenciatura e Pós- Graduações	Gestor de empresas
<b>EC4</b>	x		M	67	Licenciatura	Consultor de RH e Formador em Liderança
<b>EC5</b>	x		F	48	Licenciatura	<i>Coach</i>
<b>EC6</b>	x		F	64	Secundário	Gestora

<sup>1</sup>ECE – Entrevistado *Coachee*EC – Entrevistado *Coach*

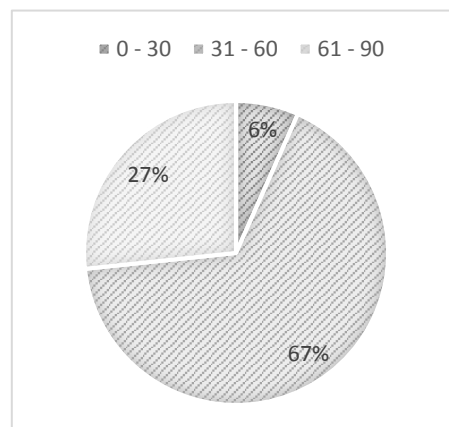
Fonte: Própria

**Gráfico 6 - Género dos entrevistados**



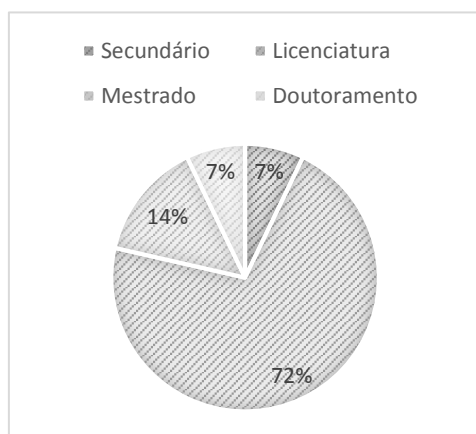
Fonte: Própria

**Gráfico 7 - Idade dos entrevistados**



Fonte: Própria

**Gráfico 8 - Habilitações dos entrevistados**



Fonte: Própria

**Gráfico 9 - Iniciativa da experiência**



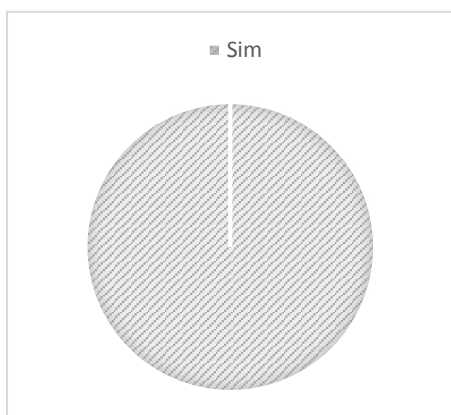
Fonte: Própria

**Gráfico 10 - Suficiência das sessões**



Fonte: Própria

**Gráfico 11 - Pontos fortes e limitações**

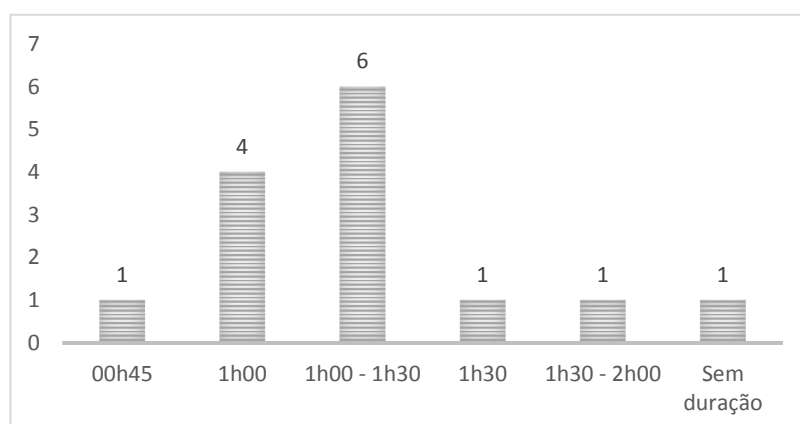


Fonte: Própria

**Tabela VI** - Etapas de uma sessão de *Coaching*

EC1	“Primeiro perceber se a outra pessoa necessita de uma sessão de <i>Coaching</i> ou de um programa de <i>Coaching</i> ; ver o objetivo, perceber onde é que a pessoa está, a situação atual, depois explorar as opções que ela tem. Por fim, estabelecer uma estratégia, ou um plano de ação ou uma ação e terminar com o <i>feedback</i> .”
EC2	“Começo por aplicar algumas ferramentas de acesso, para que ele se possa conhecer. Depois que ele tenha posse desse mapa mental, de quem ele é, aí ele vai começar a dizer o que é que ele quer, o que é que ele está a procurar, e aí a gente trabalha por metas.”
EC3	“Num processo idEAI nós teríamos a definição de um objetivo, teríamos a montagem de um plano de ação e o acompanhamento desse plano de ação.”
EC4	“Tem uma fase de abertura em que no fundo são aquelas perguntas de circunstância. A etapa seguinte é trabalhar através de perguntas, através de uma conversação de <i>Coaching</i> temas que estejam em linha com as preocupações, com o tal percurso que o cliente irá definir ou já acordou em sessões anteriores.”
EC5	“A primeira etapa é diagnóstica, a segunda etapa é intervenção e a última é a fase de integração.”
EC6	“Primeiro eu preciso de ouvir aquela pessoa, saber o que é que ela procura, o que é que ela precisa, onde é que ela quer chegar, eu oiço-a primeiro sem interferir com nada. Quando estou a ouvi-la eu estou a criar uma base de informação minha de onde aquela pessoa está. Depois de saber o que a pessoa procura, pergunto-lhe ainda mais o que é que ela quer de mim, o que é que ela quer do trabalho. Depois começo com aquilo que a própria pessoa vai dizendo e da forma como ela vai dando os seus objetivos.”

Fonte: Própria

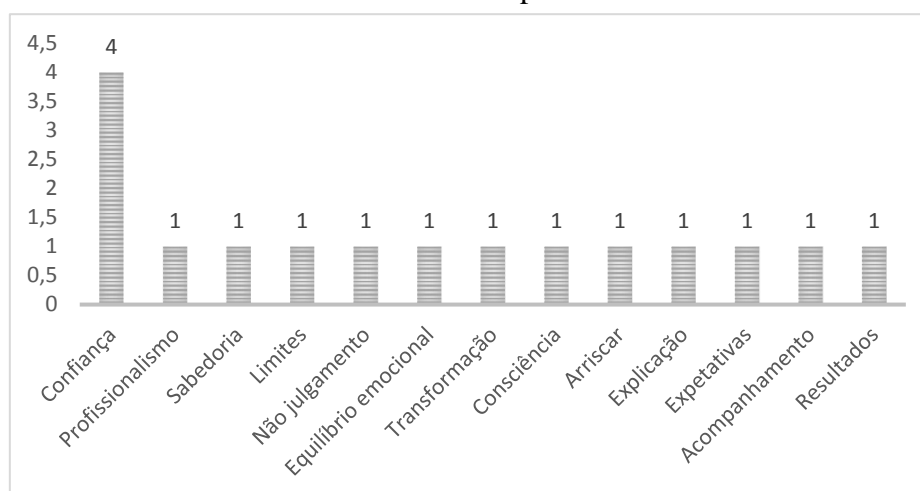
**Gráfico 12 - Duração das sessões**

Fonte: Própria

**Tabela VII - Periodicidade das sessões**

ECE1	“uma vez por mês”
ECE2	“cinco sessões, mensais”
ECE3	“uma vez por mês”
ECE4	“sessões de cerca de uma vez por mês”; “às vezes pode ter sido de três semanas outras de cinco semanas”
ECE5	“Ao início fizemos semanal e depois mais intercalado”
ECE6	“De quinze em quinze dias por aí”
ECE7	“Tirei dois cursos e foi cada um, cada um foi uma semana”
ECE8	“uma sessão”
EC1	“trabalho a nível semanal”; “depois passa-se eventualmente para uma periodicidade quinzenal e eventualmente mensal”
EC2	“durante as duas primeiras semanas, de quinze em quinze dias e as últimas durante duas vezes por mês”
EC3	“de três em três semanas é um período razoável”
EC4	“primeira fase do processo uma periodicidade mais curta, e aí estaria a falar em quinze dias a três semanas entre sessões”
EC5	“uma semana”
EC6	“não tenho”

Fonte: Própria

**Gráfico 13 - Fatores para o sucesso**

Fonte: Própria

**Tabela VIII - Limitações do *Coaching***

ECE1	“O <i>coachee</i> tem de estar ciente do que é que quer, os processos partem sempre da pessoa, se ela não perceber exatamente o que é que está a fazer, pode não ser muito útil.”
ECE2	“Desvantajoso não, nalgumas situações o <i>Coaching</i> sozinho pode não ajudar.”
ECE3	“Não vejo situação nenhuma em que possa ser desvantajoso.”
ECE4	“Sim, há determinadas perguntas em que nem eu sei essa resposta e às vezes a sessão pode não avançar.”
ECE5	“Não mas acho que pode criar dúvidas na pessoa e pode não ter resultados.”
ECE6	“Só considero que é desvantajoso para quem não tem a capacidade de se querer autoavaliar.”
ECE7	“Desvantajoso nunca será, mas poderá não ajudar em situações em que as pessoas possam ter algum tipo de problema.”
ECE8	“Desvantajoso não considero porque se a pessoa não o quiser fazer não é obrigada e aí a pessoa toma a opção.”
EC1	“Quando a pessoa ou organização não está pronta para fazer um processo de <i>Coaching</i> e mesmo assim adere.”

EC2	“Em algumas situações pode ser desvantajoso. Se você tem um <i>coachee</i> dizendo que não acredita nisso e que não quer fazer, é um direito dele.”
EC3	“Desvantajoso acho difícil que o processo de <i>Coaching</i> possa não ter qualquer resultado, sem dúvida!”
EC4	“Será sempre improdutivo ou inútil se a pessoa não está motivada para fazer, se veio a um processo de <i>Coaching</i> um pouco impulsionada por alguém, se a pessoa não quer levar nada, quer dizer, ninguém irá ter resultados se ficar parado.”
EC5	“Desvantajoso só se o cliente não estiver pronto para fazer trabalho interior, aquele trabalho mental e interior.”
EC6	“Há uma parte que ele pode ser desvantajoso, se o <i>coach</i> quando está a acompanhar e a guiar alguém, colocar em si próprio o valor do que está a acontecer.”

Fonte: Própria

**Tabela IX** - Mais valia para executivos e líderes

EC1	“Sim sem dúvida! O <i>Coaching</i> na medida em que trabalha as competências pessoais do indivíduo e também as competências da capacidade de liderar, sem dúvida que é, que é uma mais valia.”
EC2	“Nas organizações do perfil de trabalho que faço, sim. Eu não preparo as pessoas para ser um líder do jeito que ele acha que é, tem de ter comunhão com os valores da empresa senão vai ser o seu inimigo.”
EC3	“Absolutamente! Porque acredito que a abordagem, o tipo de abordagem que um líder seria, em que tipo de instituição for, se ele tiver uma abordagem que permita mais a reflexão, ter o olhar para perspetivas ou com perspetivas diferentes para as várias situações, acho que isso é muito positivo.”
EC4	“Eu considero que o ser e ter a possibilidade de ser acompanhado nas interpolações que a vida nos faz, sejam grandes desafios ou pequeníssimos desafios, é sempre uma mais valia. No caso dos executivos em particular, tendo em conta que a sua atividade se desenvolve sempre ou tendencialmente em isolamento ou solidão, os processos de tomada de decisão, as vulnerabilidades que se sentem não se partilham. Portanto é uma mais valia de facto.”



EC5	“Sim sim, considero. Primeiro o <i>Coaching</i> funciona como se fosse um olho exterior, a pessoa que quer alcançar qualquer que seja o objetivo, tem obstáculos interiores e não consegue ver porque a nossa mente está construída desta maneira e não consegue ver aqueles obstáculos interiores. E o <i>Coaching</i> como funciona como olho exterior, consegue mostrar a essas pessoas esses obstáculos. E claro que através das ferramentas ajuda a refazer e preparar recursos.”
EC6	“Sim...a esses mais, nesse tipo de trabalho mais do que qualquer outro sim. Porque são pessoas que precisam de ter muita clareza pessoal e também emocional, se bem que o <i>Coaching</i> , a empresa não está muito virada para trabalhar essas questões emocionais, mas elas acabam sempre por ser trabalhadas.”

Fonte: Própria